

Backing Independent Business

Profits

Toll-free
Calls1-800-361-2126
112-800-361-2126
(in B.C.)Summer 1984
Vol. 4, No. 1

Federal Business Development Bank

FBDB Launching an Electronic Business Information Network

The Federal Business Development Bank is establishing a computerized business information network in its branches across the country.

This new service, which will be called the **Automated Information for Management** program, will be fully operational by the fall and will initially offer a database of information on government assistance programs.

Based on the recently released **ABC Book 1984** (Assistance to Business in Canada), this database will supply the objectives, forms of assistance, eligibility requirements, and contacts for **federal and provincial** government programs. Previous editions of the ABC Book (which is being published by FBDB for the first time) contained only federal programs. The 1984 edition is available in specific provincial volumes. Each includes a supplement of the programs offered by that particular province.

In order to implement this Automated Information for Management program, the Bank has installed a network

of microcomputers and is also considering the use of related technologies to provide as flexible an information system as possible. Eventually the service will offer a database of "business intelligence" which will include information by sector based on source data from Statistics Canada, trade associations, government departments, etc.

Great Potential for Broader Services

This electronic information network will give FBDB the tools and the potential to provide the business community with a much broader range of business-related information than was previously available from any one source.

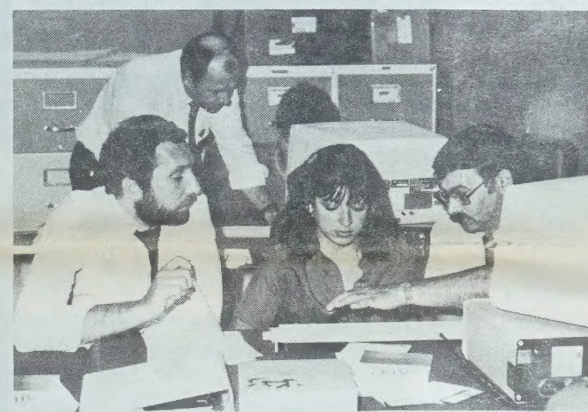
A sophisticated index and information targeting system is being developed to assist the FBDB branch officers in identifying the information most relevant to the enquirers.

Government programs can be kept up-to-date on a daily

basis and local contacts will be provided, making it easier to cut through the "red tape" of finding the appropriate program officer.

It is not a static system, it is one that will evolve in relation to the users' needs — both the business community's and the Bank's. As the system becomes operational these needs will become more apparent and the system will be adapted.

The service will provide information based on the following: geographical area (urban/rural, provincial/regional, national/international); industry sector (manufacturing, retail, service, etc.); maturity level of the business (start-up, expansion, research, etc.); relevant business topics (human resources, planning and development, finance



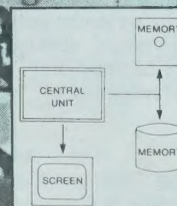
and accounting, marketing and production, and general management); and appropriate service (assistance programs, business intelligence, education, and counselling). In short, the Bank officer will be able to zero in on the enquirer's immediate needs.

This will become one of the most sophisticated delivery systems of business-related information available in Canada. As a result of implementing this system, the

FBDB will have an immediate impact on the availability of information for the business community. It is expected that this will have a corresponding positive impact on the productivity and effectiveness of Canadian business.

In the next issue of **Profit\$** we will be providing an update on the Automated Information for Management program.

Inside

The office
automation
challengeFederal Business
Development BankBanque fédérale
de développement

Canada

Editorial

The Undercapitalization of Small Business

The undercapitalization of small business has become a common concern in the post-recession period. At a time when interest rates are on the rise, firms whose debt to equity ratio is too high find the service of their debt becoming an often overwhelming burden. Ideally, of course, they should increase their capital (shareholders' equity) in order to reduce their borrowing needs.

This problem does not very much affect businesses with only a few employees and with modest needs for capital. But Canada has tens of thousands of firms with sales of \$2 million or more, and half of those firms could use a more solid financial footing.

Traditionally, there have been **four distinct sources of "venture capital"** for small business:

1. First, **the company owners' personal funds and**, once the firm becomes profitable, **retained earnings**.
2. Then **family, friends and acquaintances**.
3. Then, farther afield, **companies specializing in venture capital**. These include the FBDB.
4. Finally, the general public, reached through the **stock market**.

Ironically, demand for capital seems to be lower than supply.

The evidence shows that business owners hesitate to share management — and profits — and indeed this is natural and understandable. Moreover, the capital available to small businesses often seems too costly or is subject to unacceptable conditions. Finally, looking for venture capital is a painstaking, time-consuming business which involves preparing detailed plans and budgets.

To those with the capital to offer, small business represents high risk and low or irregular yield. Considerable expense is required to investigate an owner's character and his business plan. Investors often find that the price being asked is out of proportion to the percentage of control offered, that it costs too much to monitor their investment and that when they decide to get out their shares are hard to resell.

The Federal Business Development Bank is well aware of these genuine but not insurmountable problems and has taken steps to help solve them.

Under our Financial Planning Program, **we also help firms prepare their financial proposals or packages**, which are essential tools in the search for venture or debt capital.

There is now a new component to this program, the "matchmaking service", whereby **we invite businesses looking for capital to meet investors seeking attractive investments**. Although this service began only recently, it already has some 50 "marriages of convenience" to its credit.

For information, call toll-free:

1-800-361-2126
112-800-361-2126 (in B.C.)

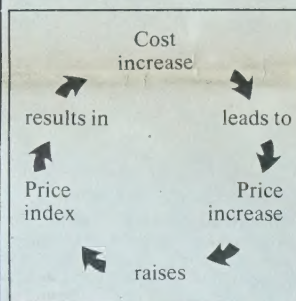
ECONOMY WATCH

Productivity: A Key to Survival

When demand for goods is growing at a regular pace, it is easier for companies to pass increases in costs on to consumers by raising prices than it is to absorb such increases themselves by raising productivity. However, when there is a recession or demand is growing slowly, the rules of the game are much more difficult.

Lower Productivity = Inflation

Many company managers will say that in order to keep up with inflation they have to raise their prices. We would reply that in order to keep up with inflation companies must improve their productivity, or they may find themselves caught up in the vicious circle of inflation as shown in the figure below.

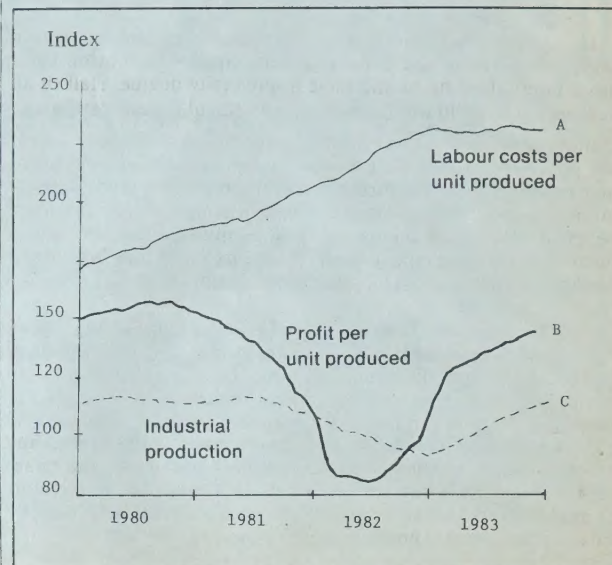


The explanation is simple. An increase in labour costs without a corresponding increase in productivity will force the company to raise prices in order to maintain its profit margin. Higher prices will give rise to higher wage demands which, in turn, will place further pressure on prices. This is the inflationary cycle.

Inflationary pressure therefore results from wage increases that are not offset by a corresponding rise in productivity. We could say that insufficient profits are the result of factors outside the firm, such as interest rates, energy costs and taxes, but these factors really have little impact on profitability if they are offset by improved productivity.

Improved Productivity for Greater Profits

The table opposite shows the direct impact of productivity on profits. In 1980 and 1981, the production of goods (Curve C) remained stable and then dropped off considerably in 1982, while labour costs per



unit produced (Curve A) rose steadily, with the result that the productivity of firms declined sharply, which affected profits (Curve B).

In comparison, in 1983, firms seem to have been able to put a ceiling on their production costs and this resulted in profits rising along with production levels.

Although we must admit that this is a somewhat simplistic analysis, it does convey the message that has been understood by companies such as GM, Sony and Texas Instruments, along with many smaller firms: that productivity has a direct impact on profits and, in difficult economic times, a firm's survival depends on efforts made to improve productivity.

Measures to Improve Productivity

In order to improve a company's productivity, a manager must take specific, concrete action. Listed below are various

measures that could be taken, grouped under three different factors of production.

Methods and equipment

- Eliminate downtime.
- Sell off unproductive or low-productivity equipment.
- Reduce handling (batch rather than unit handling).
- Automate manual labour.

Resources

- Maintain inventory at the minimum level required to meet customer needs.
- Use all available space.
- Double the use of transportation equipment: deliver orders in one direction and pick up raw material in the other.
- Use equipment on several shifts rather than a single one.

Performance

- Make the best possible use of the experience of senior employees.
- Build a team spirit among employees.
- Encourage employees to strive for common goals.

PROFITS is published to promote the services of the Federal Business Development Bank, P.O. Box 6021, Station A, Montreal, Quebec H3C 3C3 — Tel.: (514) 283-7541.

PROFITS is distributed to all businesses across Canada through Canada Post at the beginning of January, April, July and October. There is no separate mailing list. Please report all distribution oversights to your local postal station.

ISSN-0711-0316 Transmag Inc.

A Board of Directors for Your Business?

The typical entrepreneur has a production or marketing background, rarely one in management, finance or control. Even more rarely does he or she have a university degree. Half of all new businesses fold within two years; 95 percent within ten years.

Ironically, things often sour when the business starts to get off the ground and the innate talents of the "salesman" or "plant manager" no longer suffice to meet the problems that go hand-in-hand with success. This is the time when entrepreneurs must be able to transform themselves into administrators. The individualism that at the outset was their strong point now becomes a weakness and they must look outside for help.

Occasional Use of Consultants

To solve specific and/or temporary problems, professional consultants can be used. Despite the fears of some owner/managers, three quarters of the clients in consultants' offices are small businesses. Small businesses have become increasingly important. Their revenues and profits increase at **double** the rate of the economy and they create jobs at **triple** the national average rate.

But competition is stiffening, operations are becoming more and more specialized, computerization is taking over and the paperwork can be staggering. Only ten years ago, a boss had all the answers. Not any more! He needs a battery of experts to compensate for missing in-house know-how: to provide objective advice on such matters as data processing, market or feasibility studies or often to simply settle personality conflicts in family businesses.

Permanent Use of Consultants

If you are looking for continuity, not only in analyzing problems but also in deciding on the orientation of your business, there is nothing like a board of directors, made up of members from both inside and outside the company. Actually, a board of directors constitutes the ultimate consultants' forum since it establishes a means of permanent consultation using outsiders whose expertise will complement your own.

To help owner/managers get accustomed to working with outsiders and to overcome their natural reticence in this regard, a simple "management committee" might be an excellent stop-gap or first step, particularly for the many businesses that are not set up as corporations.

However, as liability insurance only covers directors elected by shareholders and the frequency of lawsuits initiated against directors by shareholders, employees, and clients is on the rise, the establishment of boards of directors in due form should be encouraged.

Role and Objectives

While the role of a board of directors is to support owner/managers, its main objectives are to ensure the sound management of the company and to assist in decision making. The board exercises financial control, approves budgets and policies, assesses major projects and ensures the continuity of the business by formulating structures.

Composition

A minimum of three members is required: a chairman (the owner/manager) and two outside members. A formal vote is unnecessary. The owner/manager need not worry about finding himself outnumbered since the two "outsiders" are elected by the shareholders he is presumed to "control", if he himself is not the majority shareholder. Of course, these "outsiders" only sit on the board at the request of the chairman, who has selected them himself. Usually, a motion is only adopted when it is unanimously accepted. Small businesses have no time for legalism.

Outside members may be selected from three main sources: first, university professors with experience in small and medium-sized businesses; second, management consultants and various groups of professionals; and finally, heads of specialized departments (such as marketing, production or management) of larger businesses. A company should preferably strive for representa-



This article summarizes the discussions that took place during two symposiums organized recently by the Federal Business Development Bank (Québec Region)

Speakers at the first symposium:

Mr. Paul Dell'Aniello, PhD: Holds the MacDonald Stewart Chair of Management and is a professor at the Faculté des Sciences administratives, Université du Québec at Montréal; **Mr. Marc Ruel**: In charge of the establishment of Boards of Directors at the Groupement Québécois d'Entreprises; **Mr. Lucien Perron**: Attorney, De Grandpré, Deschênes, Godin, Paquette and Alary; **Mr. Denis Collart**: Director, Export Services, Price Waterhouse; **Mrs. Rachelle Leblanc**: Underwriter, liability coverage for Business Directors and Managers, Stewart Smith (Canada) Ltd; **Mr. Paul Mathurin**: Stock broker, McNeil Mantha Inc.

Speakers at the second symposium:

Mr. Michel Coupal, PhD: Université de Sherbrooke; **Mr. Marc Ruel**: Groupement Québécois d'Entreprises; **Mr. Louis Lagacé**: Notary, Lagacé, Gérin, Durand, Descoteaux, Cusseau et Simon; **Mr. Christian Dumais**: Attorney, Gérard Parizeau Ltée; **Mr. Marcel Riendeau**: President, Trans-Audio Inc.

tives from each of these sources. In making your selection, aim for the best. Ideally, a prospective director of the board should already be a member of two or three other boards.

Operation

Initially, a board of directors is more preoccupied with management than with the orientation of the business but its objective is to reach a point when the reverse holds true. The first year, the board meets every month; later, every second month. An internal information system should already be in place enabling board members to be briefed prior to the meeting, so that they arrive well informed and well prepared. A board of directors' usefulness is proportionate to the information it receives. Do not try to conceal things. In discussions, concen-

trate on major issues, not details.

Costs

Allow some \$300 per director per meeting, or \$900 per month for a three-man board of directors. Include \$25 for liability insurance premiums for the board as a whole. For a small business, this constitutes a reasonable long-term investment; for a director coming from outside a firm, the reward is other than financial, considering that meetings can take up a full day's time, particularly if travel is involved, and expenses are not otherwise reimbursed.

A Low-Cost Training Program

Finally, a board of directors can readily serve as a low-cost training ground for associates, department heads, and the second generation of a family

business. There is nothing to prevent (silent) observers from sitting in on board meetings.



Pierre Malépart
Vice-President and General Manager (Québec Region)

"The Office

Word Processing

Here is the first of a series of excerpts to be published in *Profit\$* from "The Office Automation Challenge", a new practical book by Norman Cahill and Guy Nephtali, an initiative of The Montreal Board of Trade.

Norman Cahill is Group Manager of the Word Processing Division of the Federal Business Development Bank, a well-known speaker and mover in the office automation field.

Guy Nephtali is Branch Manager/National Accounts at Wang Canada and has been an innovator in information processing for the past 15 years in France and in Canada.

One definition of office automation is: "The application of computerization to office work to process formal messages and texts in an automated manner."

The range of the various systems has considerably increased in recent years. The equipment most used by the administrative sector, however, is the typewriter (100%) and its electronic extension, the word processor.

Computer terminals, photocopiers, facsimile machines, telexes and telephones complete the series of equipment currently used in the office. All of these elements serve to support the information being handled.

Today, the gathering and processing of information permits one to achieve the following objectives:

- Ensure a better flow of information processing.
- Improve office productivity.
- Optimize investments and work procedures.
- Permit the utilization of equipment for multiple purposes.
- Facilitate work and render it more interesting.
- Increase the overall performance of firms.

Principal Functions

To measure the impact of this type of equipment, suffice it to mention that since its appearance on the market, the demand for word processing operators has exceeded in number the demand for specialized data processing personnel.

While this statement is completely accurate for large firms, word processing equipment also has impacted on other firms, whatever their size or business volume.

Although the word processing unit is destined to replace the typewriter, it also offers a

whole range of new possibilities. One of its major characteristics is its capability to communicate.

This permits its integration with other elements of the information and production system, in addition to providing the office with a rapid and inexpensive communications system. All sectors of activity within a firm are concerned, from marketing to production, to purchasing, accounting, personnel management, etc.

The following is a list of some of the many possible applications of word processing:

- Standard forms and standardized letters;
- Personalized correspondence;
- Internal correspondence;
- Tenders;
- Statistics (formatted tables);
- Texts destined for typesetting;
- Procedure and instruction manuals;
- Distribution lists;
- Local and long-distance telecommunications;
- Control of inventories and production;
- Order forms;
- Sorting and calculating applications;
- Amalgamation of texts with tenders or statistics;
- Personnel forms;
- Files of all sorts.

This list represents only some of the functions of word processors, among those most commonly utilized at present.

The primary function of this system rests with the manipulation of texts. Characteristically, word processing units easily correct typing errors and permit alteration of the text, thus facilitating the work of the secretary and the administrator.

To illustrate this procedure, let us analyze the creation of a 20-page text on a word processor:

Can you learn to be a more successful manager?

14,000 Canadian businesspeople answer a resounding yes!

The Federal Business Development Bank is a leader and the most active service organization in Canada in the field of management training for small business. Over 30,000 people participate in our half-day and full day seminars annually. In addition, some 25,000 people attend courses developed and published by the FBDB which are given through local community colleges across Canada.

FBDB is now pleased to present an additional management training aid, a Home Study Course developed by SB Capital and RoyNat.

The Successful Business Management course has been carefully designed for easy, practical reading and for ready reference and immediate application to an owner's day-to-day situation. So far, close to 14,000 owners and managers have enrolled in the program.

They're the ones who set aside just 39 hours in total... in the privacy of their own homes.

They're the ones who've benefitted from the practical experience of other successful entrepreneurs... from real-life case studies. And who still use the course as a reference source for advice in 26 key business areas.

They're the ones who learned from Successful Business Management.

And they did it without risking a cent.

Now, you can too. Just by returning the coupon below.

With Successful Business Management you'll learn how to:

- **Raise the capital you need** to start, develop, or expand your business.
- **Put together a viable business plan** so that you know exactly where you're going and how to get there. Organize, delegate and motivate so that your employees - not you - do most of the work... more productively.
- **When necessary, hire and fire properly and effectively**, without guilt or exposure to the law and Human Rights legislation.
- **Control payables and receivables** to maximize cash flow... by being paid before you have to pay.
- **Cut tax payments** by learning the ropes from tax experts.
- **Buy just the right amount of insurance**... the coverage you and your company need - and no more - at a reasonable price.
- **Control and analyze your business** so that you "always know where you are" versus your targets - and your competitors.
- **Know when and how to advertise**... to attract better employees... generate enquiries... promote your name... sell products and services.
- **Get all the help you need**. When to use your banker, your lawyer, your accountant. Even the government.
- **Prepare your company for its ultimate sale**. To ensure there's something to sell at maximum value if and when you're ready.
- **And more.**

And remember: you're covered by this iron-clad guarantee:

If you're not completely satisfied within 14 days from receipt of the first two introductory sessions, simply return all materials to us for a complete refund of the initial registration fee. If you decide to continue, you may still cancel the course at any time and pay only for the materials shipped to date.

A refundable \$10 is all that stands between you and greater success!

Ten dollars is all it takes to prove to yourself that the knowledge you'll gain from Successful Business Management will improve your productivity... your profits!

Your \$10 investment buys you the first two sessions of this program (a \$30 value). After that, you have 14 days to decide whether the

Please print

☐ Enclosed is a cheque for \$10, payable to Successful Business Management.

☐ Charge my credit card. ☐ MC ☐ VISA ☐ AMEX

Exp. Date _____

Acct. No. _____

Signature _____

Telephone No. _____

program is for you. If you're not completely convinced, return the material for a full refund.

Otherwise, you'll receive 24 more information and advice-packed sessions, two at a time, at about two week intervals, billing you or charging your credit card at the rate of \$15 per session.

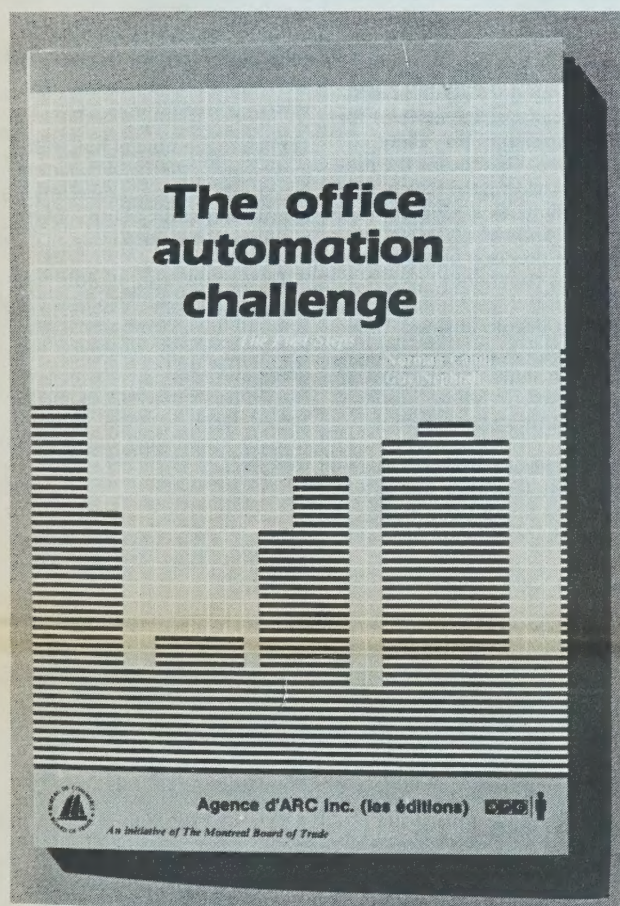
Mr./Ms./Mrs./Miss (First Name) _____ Last Name _____

Address _____

City _____ Prov. _____ Postal Code _____

Mail to: Successful Business Management Inc., Dept. F,
99 Doncaster Avenue, Thornhill, Ontario L3T 1L6

Automation Challenge"



a) The first step consists of creating and typing the document.

b) In the second step, the creator of the document reads the printed text, making the necessary changes, such as:

- Correction of the vocabulary, grammar and/or sentence structure.

- Changes in the presentation of a chapter. Possibility of including paragraphs, changes in margins (and in certain cases, changes in the typeface).

- Relocation of a paragraph, for example, from the 18th page to the 6th page.

- Deletion or insertion of several paragraphs which expand or reduce the text, etc.

Each of these operations requires that the secretary retype a major portion of the document, or the entire document. If the text was entered on a word processor, it already would be easier (and quicker) to create, through the many operational capabilities

of the equipment. Thus, the secretary would not have to retype the 50% of the text already accepted, nor would it be necessary to redo the altered pages, since the changes would be incorporated immediately and without difficulty.

Each time that a word is changed, a sentence is lengthened or shortened, a paragraph is displaced, the operator need not modify the entire document. Another element which is significant: the screen permits the operator to verify on the spot the correctness of the changes made, before the text is printed in its final form.

The word processor is, however, more than simply an operation for correction of proofs and the preparation of repetitive letters. The system also can act as an administrative support tool permitting, for example, the control of all accounts receivable and the identification of good and poor accounts without leaving the office.

By controlling and reducing the level of administrative activities, the manager could thus liberate himself/herself from certain tasks which can be delegated to administrative personnel. Another significant element is that it is now possible to manipulate data, present reports, and fulfill other functions which were up until recently reserved for specialized personnel. This new distribution of tasks will lead to:

- a reduction in the costs of administrative personnel;
- a reduction in operating delays;
- a more attractive presentation of documents;
- a better quality of information;
- the execution of new functions by a secretary, or the upgrading of the secretary's role within the firm.

Now that reports and statistics are easily accessible as a consequence of word processing equipment, one can, with telecommunications, transmit this text or data to other offices, at very low cost. In the case of a head office, for example, there often are standardized reports which, once transmitted or received by the various offices, must be combined. Again, the word processing equipment could do the work by incorporating these reports into one, producing a condensed version and performing calculations.

These operations normally were effected by hand and necessitated endless hours of work.

Here are a few examples of the extent of the possibilities of word processing equipment, based on the various principal functions:

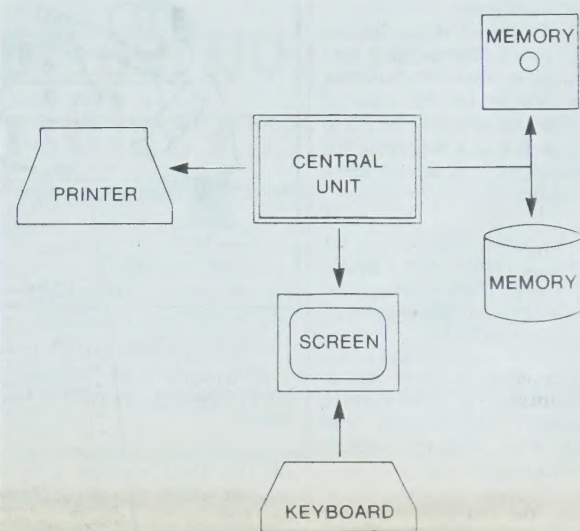
- the manipulation of text;
- the administrative system with filing and listing functions, etc.;
- telecommunications with which one can combine the functions of sorting, merging of files and data, calculations, etc.

Constituent Elements

Two types of word processing equipment have been available since 1979.

The first type of equipment functions by autonomous units

Functional Aspects of the Equipment



which do not permit a relationship with other units (such as screens). This is the "stand alone" system.

The second type of equipment possesses the characteristic of being global, that is, it constitutes a "communications network" to which can be added a whole range of peripheral equipment (screens, printers, electronic files) independent of their number. This is the distributed or shared system.

The components of word processing equipment function in the same way as data processing units. It is composed of five elements, functioning according to a pre-established sequence. That is:

- The keyboard;
- The central processor (to which can be added an external memory);
- The external memory;
- The cathode ray terminal (screen);
- The printer.

ORDER FORM

Please forward _____ copy(ies) of **The Office Automation Challenge** at the special launching price of \$14 (bookstore: \$16). Enclosed is cheque payable to The Montreal Board of Trade in the amount of \$_____. (Please include \$1.50 per book for postage and handling.)

Name: _____

Firm: _____

Address: _____

Postal Code: _____ Tel.: _____

Please return to:

The Montreal Board of Trade
1080 Beaver Hall Hill, Suite 710
Montreal, Quebec H2Z 1S9
Tel.: (514) 878-4651

For C.O.D. orders dial toll free:
1-800-361-2126
112-800-361-2126 (in B.C.)

The Ideal Business...

...there never was a perfect business, and there never will be. But let us assume that any business exists to produce profits.... I have long pondered on the various factors which might combine to produce the perfect business.

The following is my list (at least, up to this point). You might gauge your own business or profession on the basis of this list, or you may want to use this list as a reference for measuring the potential for a new enterprise.

(1) The ideal business **sells the world**, rather than a single neighbourhood or a single city or locality (in other words, it has a huge market).

(2) The ideal business has a product with **"inelastic demand."** This means that people need it almost regardless of price.

(3) The ideal business has **low labour requirements**; the



fewer people needed, the better.

(4) The ideal business sells a product which **fits a continuing human (or animal) need**. It's not a fad product, it's not a

product which people can easily substitute or even do without.

(5) The ideal business has **low overhead**: it does not need an expensive location, it does not

need large amounts of electricity, advertising, legal advice, etc.

(6) The ideal business produces a product which is **difficult** (or almost impossible) for a competitor to **copy** or reproduce. This means the product is an original (such as a publication) or it requires very special knowhow, or it produces a product which is protected by copyright or patent.

(7) The ideal business does not require huge cash expenditures or large investments in equipment. In other words, it **does not tie up your money**.

(8) The ideal business is a business that **has cash billings**; it does not tie up your money in extended credit arrangements.

(9) The ideal business is rela-

tively free from all kinds of government, and industry regulations.

(10) The ideal business is portable. You can put it anywhere you want.

(11) Here's a crucial but overlooked one: the ideal business is one that keeps your full intellectual (and often your emotional) energies.

There you are. If you use this list, it might help you cut through a lot of nonsense and hypocrisy about what you are doing and what you are looking for. None of us owns or works for an ideal business. But it's nice to know what one would look like.

(Source: Dow Theory Letters, Inc., P.O. Box 1759, La Jolla, Ca. 92038.)

PROFITABLE READINGS

Micro management: how to solve the problems of growing companies. — William A. Delaney — AMACOM, 135 West 50th Street, New York, N.Y. 10020. \$20.00*.

This book is a complete guide to the successful organization and operation of a small business. The author discusses the personal attributes and other resources required for success in building a company from the ground up. He draws from his own experiences as well as from those of entrepreneurs he has known. Some of the topics covered are: defining goals and making plans, choosing partners, mergers and acquisitions, going public, dealing with mistakes, and delegating authority within the company.

The small computer in small business: a guide to selection

and use. — Brian R. Smith — Stephen Greene Press, Fessenden Road, Brattleboro, Vermont 05301. \$17.50*.

Smith has written this book "to be a primer for business operators or entrepreneurs who want to gain a basic knowledge of computers in order to be able to deal with the computer vendors." Covered are: how computers work, software, applications, justifying a computer for your business, evaluation and selection of a system, and planning for the computer.

Start and run a profitable retail business. — Michael M. Colman — International Self-Counsel Press Ltd., 306 West 25th Street, North Vancouver, B.C. V7N 2G1. \$11.95*.

A step-by-step guide, the book deals briefly with all aspects of establishing a retail business, from how to set it up, site location and market analy-

sis through financing to pricing, inventory and advertising.

Start and run a profitable video store: a step-by-step business plan. — Stan Loh — International Self-Counsel Press Ltd., 306 West 25th Street, North Vancouver, B.C. V7N 2G1. \$10.95*.

With the video business booming, more business people are thinking of opening a video store. The competition is stiff and recouping your capital takes time. This book gives a good background to the field and covers such areas as choice of stock — VHS versus Beta, video games, rental systems, and membership plans. Also included in the appendices is a listing of recommended magazines and books to keep the retailer up-to-date with developments in the field.

* prices listed are approximate

Management expertise. You have it with... CASE

FBDB

The challenge of running a small business: you have to be an expert at everything... from payroll to profits, inventory to exports, cash flow to promotion.

Fact is, you can't be an instant expert in everything, and that's where CASE can help.

CASE is a service offered only by FBDB. It stands for Counselling Assistance to Small Enterprises and it can be the secret of your success.

CASE provides hands-on

counselling by successful, retired people who are knowledgeable in your type of business.

A CASE counsellor can help you improve your business operation, quickly.

Find out about CASE today.
Call toll-free

1-800-361-2126

in B.C. 112-800-361-2126

La Banque offre ses services dans les deux langues officielles.

BACKING INDEPENDENT BUSINESS



Federal Business
Development Bank

Banque fédérale
de développement

Canada

Productivity Based on People

"Your employees are the key to improving your productivity," says one CASE* counsellor.

When asked what the word "productivity" means to him, CASE* counsellor Marcel Bernier unhesitatingly answers that it is a "series of actions, taken by everyone involved, which contribute to the smooth operation and profitability of the business."

Introducing Changes

Technical improvements for producing more and better quality are nearly always available. The difficulty lies in introducing necessary changes, as everything depends on the people who have to live and work with them.

Mr. Bernier cites the example of a fabric cutting shop in a factory making upholstered armchairs: "Imagine that, after careful observation, you decide to move the cutting table closer to the sewing shop, to cut down on handling time.

"If you take their opinions into account, you're killing two birds with one stone: the table can be moved to benefit production and you have the agreement of the personnel who are affected by the change. Productivity automatically has a much better chance of improving."

It is a simple, practical solution which does not upset the manufacturing process. But how do you go about implementing it?

"You could simply move the table without asking the



opinion of the employees who work on it. You then run the risk of obtaining only half the beneficial results anticipated: reduced handling but an unhappy staff. It's obvious that the employees who work at this cutting table all day long would have suggestions to make on relocating the tool of their trade.

"If you take their opinions into account, you're killing two birds with one stone: the table can be moved to benefit production and you have the agreement of the personnel who are affected by the change. Productivity automatically has a much better chance of improving."

Mr. Bernier worked in the furniture industry for 30 years. He has held almost every possible position (supervisor, salesman, sales manager and general manager) and he is emphatic: "Productivity is a matter of quality rather than of quantity; quality not only of the product and production facilities, but also of the people without whom productivity would not exist." His experience as a CASE* counsellor in Montréal has led him to suggest three types of action for increasing productivity.

The Law of the Extra Effort

"What really counts is that little bit of extra work that makes all the difference: the

boss who comes in early, the employee who resews a poorly-made seam before the error is detected by the final inspection, or a salesperson who makes a detour to visit an extra client." It is this "extra effort" alone that will help increase quality and produce better results all round.

"What really counts is that little bit of extra work that makes all the difference: the boss who comes in early, the employee who resews a poorly-made seam before the error is detected by the final inspection, or a salesperson who makes a detour to visit an extra client."

2. Aim for Continuity

Then come continuity, stability and discipline at both the individual and company levels. "In the past, twelve identical sofas would be ordered at a time. Now, we get orders for only two or three of the same model.

"In the past, we were more systematic because the orders that came in were regular.

Nowadays, everything changes so fast that we have to work actively at achieving continuity — which is a prerequisite for good productivity — by combining flexibility (in the face of a diversity of orders) and steady production rates (smoothing the differences between peak and slow periods of activity)."

"Accepting responsibility on the one hand, and on the other, being willing to take orders so as to be able to give them."

3. Accept Responsibility

With regard to the part played by the boss or the foreman, productivity is directly related to two specific qualities, which Marcel Bernier describes as follows: "Accepting responsibility on the one hand, and on the other, being willing to take orders so as to be able to give them."

Accepting responsibility means mostly doing what you have to do from beginning to end, without getting sidetracked and without passing the buck along the way, under the pretext of "delegating." One should not delegate a job once it has been started. Either delegate it at the outset or not at all.

Being willing to take orders is as important as giving them; in fact, it is essential for preserving credibility. Those who give orders must be sure that they are clearly understood by those who are to carry them out — so put yourself in the latter's position.

People who receive orders need to understand why they are given and shouldn't hesitate to ask for clarification. Everyone gains, because this avoids those misunderstandings that cause disorganization and losses of time and money.

Trusting

Finally, Mr. Bernier emphasizes the need for trust — trusting yourself and trusting the employees, as the two are closely linked. This trust can be expressed in various ways, such as asking carpenters for their opinions on plans for a new model, giving upholsterers the necessary resources to improve their work or issuing fair and just rewards.



A State of Mind

Productivity is really a **state of mind** that impels us to give priority to the quality of the goods and services we are supplying, to keep our staff involved and to respect scrupulously the promises we make to our customers.

* CASE is a unique counselling service offered exclusively to small and medium-sized businesses by the Federal Business Development Bank. CASE has a roster of over 1 400 experienced counsellors waiting to advise you on any aspect of business from book-keeping to marketing, through setting up a production line to inventory control.

And better still, **your cost is minimal** for the value offered. The CASE Counsellors: They've Been There! Their help is practical! For more information, call the **Federal Business Development Bank toll free** (during business hours) at 1-800-361-2126 (in B.C. 112-800-361-2126). The FBDB is Backing Independent Business.

Beat the Clock, and Relax!

"If I only had the time!" Yet, each day is made up of 24 hours for everyone. Quantity is the same, but what about **quality**? It's the **use** that we make of our time that matters. Basically an organizational problem.

Managing your time is organizing your activities in order to be as effective as possible within the available time.

A Personal, Subjective Discipline

Everyone makes their own use of those 24 hours. Some people make it an obsession (they "never have time"); others couldn't care less. Some have completely mastered time, while the rest spend their lives trying to catch up; but most people like to end the day with the satisfaction of knowing they haven't wasted too much of their time.

Above All, Know Thyself...

Who am I? To what category of time-consumer do I belong? Specialists have determined three different types of time consumers: decision-makers, doers and instructors.

Decision-makers use their time to gather together the information required for the company's smooth operation and to make the necessary decisions. The owner of a clothing store is a decision-maker when she attends a fashion show, plans her week, assigns tasks, monitors sales, or hires an employee.

The **doer** performs tasks. The boss in a garage is a doer when he adjusts a carburetor and a decision-maker when he meets with a contractor to discuss enlarging his shop.

Instructors help others work autonomously, in accordance with objectives that have been set for them. They invest their time in the medium and long term. They know that, by "wasting" (actually investing) a few minutes or a few hours explaining job directives, they are saving valuable time that would be wasted later in correcting, clarifying, or starting projects over.

You can draw up your own profile according to the above functions, account for the time you spend on each of these categories and take appropriate measures.

Take Appropriate Measures

If there is one area where self-discipline is really required, it is that of time management. That people only change their habits when they really want to cannot be repeated too often. The techniques which follow require an **absolute** commitment on your part to using your time more effectively.

1- Learning to Say No

This is fundamental, yet it requires a great deal of effort. It's more fun to be pleasant than to be unpleasant. But let's remember the time that can be wasted because we try to please rather than to be effective. For example, we have all at some time hurriedly said "Yes" to avoid controversy, leading to unfortunate consequences that were only corrected later following arguments, excuses and hours wasted in repeating the work...

By trying to please (or more precisely to avoid being unpleasant) what we gained was more anxiety, wasted time and loss of face. It would have been far more profitable to tell other parties at the outset: "I'm sorry, but that's not possible."

2- Weeding Out the Time-Wasters

The time-waster is a pernicious creature whose favourite haunt is the manager's office. There are generally two species: the external and the internal time-waster.

The **external time-waster** often manifests itself on the telephone, or it may take the form of a visit that has little to do with mutual business interests. In any case, the problem is the same: you have to interrupt your work to listen to people who take twenty minutes to say what could be communicated in just five minutes at **another time**.

Another common external time-waster is needless paperwork — forms to be filled out, superfluous photocopies, unnecessary memoranda: in short, anything that tries to compensate — ineffectively — for poor communications within the company.

Unfortunately, there is no way of getting rid of the external time-wasters except by patiently and persistently simplifying the communication

network, clarifying information issued and received, restricting telephone calls to scheduled periods, keeping an appointment book and closing your door at certain times.

The **internal time-waster** is detected by simple self-analysis. When do we waste **our own time**? Very simple. When we postpone a job, when we fail to delegate, when we have no clearly defined objectives, priorities or plan. When we try to do too many things at once or when we have to make decisions in times of crisis.

The ultimate weapon against time-wasting is to establish priorities. How do we start? Priorities are set according to two criteria: urgency and importance.

3- Setting Priorities

The ultimate weapon against time-wasting is to establish priorities. How do we start? Priorities are set according to two criteria: urgency and importance. Visiting the bank manager may be urgent but not



important (a simple case of forgetting to cover a cheque); important but not urgent (to find out whether you will be able to renew your line of credit in three month's time); neither urgent nor important (to offer an invitation to a golf tournament in six months); or very urgent and very important (the payroll cheques are not being honoured!)

4- Making Up a "To Do" List

Acquire the daily habit — if it isn't already one — of writing down a list of the things you have to do tomorrow. Making up this list should be the **last**

thing you do before you leave the office, and should be the **first** thing you look at when you arrive in the morning.

The "To Do" list is a wonderful working tool that lets you set priorities, check what has been done, plan your time and group activities whenever possible.

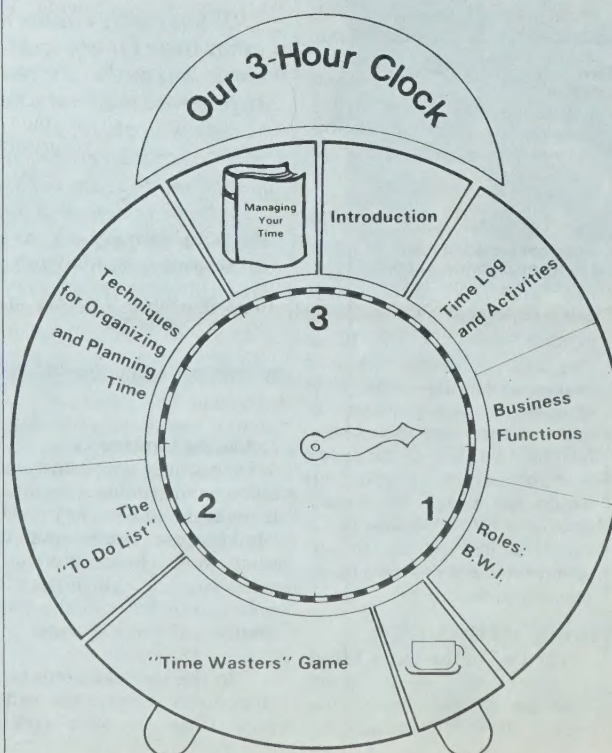
The "To Do" list is a wonderful working tool that lets you set priorities, check what has been done, plan your time and group activities whenever possible.

All you really need to manage your time effectively, then are —

- A sound analysis of your time
- A diary kept scrupulously up to date
- Your daily "To Do" list

Time is money — so why waste it? Learn a few simple techniques to organize your time better — things you can put into action the very next day. Register for our **Time Management seminar**. Three short hours and a registration fee of only \$27.75 are all it takes to learn how to utilize your time more effectively.

For more information, call the **Federal Business Development Bank** toll free (during business hours) at 1-800-361-2126 (in B.C. 112-800-361-2126). The FBDB is *Backing Independent Business*.



CMA and FBDB Join Forces in Management Training for Manufacturers

The Canadian Manufacturers' Association and the Federal Business Development Bank are pleased to announce the availability of their new joint seminar "Financial Analysis for the Non-Financial Manager."

Through its Action for Survival and Productivity Program, CMA identified a need for financial skills among non-financial managers. As a result the FBDB's Program Development Department and the CMA proceeded to develop this full day seminar. It is

another one in a series of joint seminars developed and presented by FBDB in conjunction with associations or professional groups.

Learn to Communicate with Your Accountant

Accounting is an important aspect of your business. If you are to communicate effectively and profitably with your accountant it would be wise to learn a little about what he/she does. It is a fact of life that owner/managers must learn as much as possible about busi-

ness areas with which they are not familiar.

If you are to communicate effectively and profitably with your accountant it would be wise to learn a little about what he/she does.

The objective of the FBDB/CMA seminar is not to have the participants become financial experts but to have them develop a keener awareness of financial statements and financial control systems so as to be able to make better use of financial analysis as a decision-making tool.

The focus of the seminar is on internal reporting for managers to use in planning and controlling routine operations as well as in special situations and planning. The analysis of internal reports offers various types of information, each serving a different purpose, but always directed to raise and help to solve three basic types of questions:

- Am I doing well or badly financially?
- Which problems should I look into, and when?
- Which is the best way to do the job?

The seminar covers vertical and horizontal analysis, ratio analysis, cost/volume/profit relationships, and budget planning.

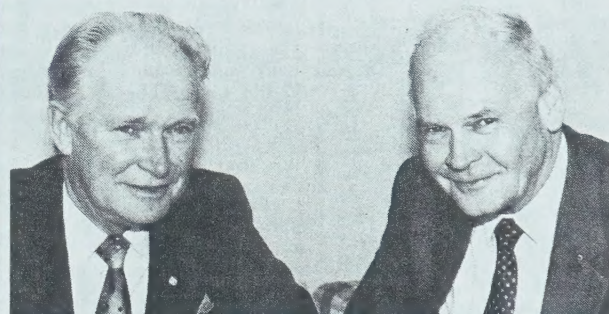
Case Study

The realistic case study presents a metal panel manufacturer that after a period of steady growth now has an annual sales volume of \$2 000 000. This company has, in its last fiscal period, incurred a net operating loss despite the continued dollar growth in sales.

Why has this happened? Is there a remedy? Participants will cover the material through several exercises and group discussions and will propose solutions using a master budget.

Practical Take-Home Material

At the end of the seminar, participants are provided with practical and attractive take-home workbooks, which summarize the material covered



Mr. G.B. Ross, Senior Vice-President, Management Services, Federal Business Development Bank and Mr. Roy Phillips, President, The Canadian Manufacturers' Association.

during the day, and which can be utilized by the participants in their own businesses.

Presentations of the seminar

will be organized by the CMA, through its seminar programs, and will be led by qualified FBDB personnel.

Seminars Program

The Bank offers a wide array of Management Training Seminars especially oriented toward the problems of small business operators. These **one day** or **half day** sessions follow a carefully designed set of procedures geared to giving the most information possible in the limited time available. Each topic is dealt with in a clear, easy-to-follow, step-by-step fashion.

Each seminar is built around a **case study**, a **real-life business experience** that has been adapted for the discussion purposes. Under the guidance of our experienced group leader, each case is broken down and thoroughly discussed by the participants. This is done both by **general discussion** and by active participation in **small groups**. These groups, made up of the participants themselves, provide the points of view of people in all kinds of different businesses. All of this is supported by comprehensive, clear, **printed materials and visual aids**.

The key to the seminar is the **discussion group**. The exchange of ideas between

experienced business people is inevitably beneficial to all involved. Participation is one of the most valuable tools of the learning process. Each seminar is conducted in such a way that every participant is an important contributor to the group.

FBDB's Free After-Seminar Service

How often do questions occur to you only the next day, or even later?

It's perfectly normal. And that's why all FBDB seminar leaders — or Management Services Officers — remain at your service after your seminar is over.

Continued contact, continued advice, continued assistance — the FBDB Management Services Officer is there to provide them all. That's what FBDB's **Free After-Seminar Service** is all about.

How To Register For a Seminar

Call any one of the FBDB offices across Canada. Registration costs are surprisingly low. (\$27.75 for a half day; \$49.75 for a full day). Don't forget to ask about our special discount package.

We do financing FBDB

FBDB is a Federal Crown Corporation with a mandate to help business succeed through flexible financing.

Do you need financing?

- Increase in cash flow?
- Refinancing?
- Expansion?
- Land Purchase?
- Construction of building?
- Renewal of equipment?
- Major repairs?
- Research and development?
- Acquisition?

At FBDB, we know that both new and well established businesses can use financing and we're here to give it to you. Here's how.

We analyse your project (viability, risks, securities, equity, etc.). If it looks favourable, we can provide you with term loans designed especially to meet your needs:

- Term loans granted for up to 20 years

You can choose:

- floating rates
- fixed rates for periods of 1, 2, 3, 4 or 5 years
- combination of floating and fixed rates.

- Floating interest rate loans may be converted to fixed rates (at the borrower's convenience for a minimal fee).

- Flexible repayment terms according to the borrower's capacity.

- monthly installments
- seasonal payments

With our financial help, you'll have room to breathe, maintain cash flow, and grow!

Call us today:

1-800-361-2126
112-800-361-2126 (B.C.)
(toll free)

La banque offre ses services dans les deux langues officielles.

BACKING INDEPENDENT BUSINESS



Federal Business Development Bank
Banque fédérale de développement

Canada

How Does the Son (or Daughter) Learn to Run the Business?

Every man is more or less a teacher at heart; each of us enjoys the ego satisfaction of showing others, of advising, of putting our thoughts and ideas into other minds. And every businessman with a young son plans on teaching his boy what he thinks he has learned about all the great mysteries of life: about women, business, politics — die making, Brown & Sharpe cam layout or what have you. I hope this is normal; it's too prevalent (and satisfying) to be abnormal.

But is it a good idea? Can you actually teach modern business methods, how you have run your firm, how it should be run (you think), and how it should be run as times change and the firm grows? And if not, then who can teach your son (or daughter) — who can show him (or her) how to become a successful president?

Can you actually teach modern business methods, how you have run your firm, how it should be run (you think), and how it should be run as times change and the firm grows?

The commonest reaction to this question is, "I'll do whatever teaching is necessary — where else can he learn how to run my business?" So most sons play at work in the firm during summer vacations, go to college, off to war, perhaps back to school for an MBA, and finally arrive ready to step in and "learn from dad."

With the emotion stripped aside, does that really make much sense? "Dad" doesn't need a student — he needs help. He is much too busy to do a thoughtfully thorough, well-organized teaching job. Look at how it works in practice:

CASE HISTORY #1

The father let the son "try out" in the various depart-

ments, getting a smattering of each, then select the area which he liked best. The firm is a stamping plant and the son took over the sales end. He has been quite successful and, at 42, has developed into a fine salesman.

Unfortunately, however, the father is about ready to retire and it has just begun to sink in that the son can sell stampings — but he has only a vague idea about how to run a stamping plant.

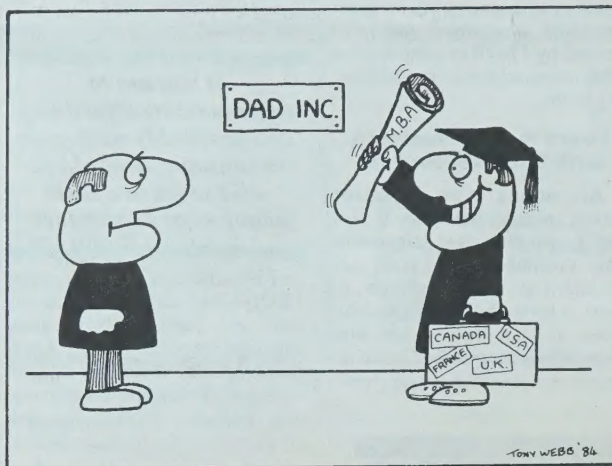
A bigger firm might have developed people he could lean on — strong manufacturing and estimating departments under the father — or the son might have become Executive VP, learning to work with all the departments. But this did not happen. In a sense, the son was not taught at all; he was pushed into sales (which the father did not like) or else he moved toward sales work to obtain independence. Today he knows next to nothing about the business as such.

OBSERVATION: This father is a doer, and either is not interested in teaching or is incapable of doing it. The son is a self-taught sales "manager." Fine as such, but a bad risk when he takes over total management. His best bet will be to sell the firm to another stamper who is weak on sales, (which should not be difficult to find). Learning the business will be hazardous at best. Not impossible, of course, but the firm will have to be very solid to survive a couple years of his amateur management.

CASE HISTORY #2

This company is a cutting-tool manufacturer, employing 110; the father is 56 and the son 34. The son worked summers at his father's plant through high school and four years of college. Then, under his father's guidance, he left to work at various jobs for other companies all in metalworking, all small precision parts, each with between 35 and 200 employees.

He has been a foreman, methods man, salesman, and



cutting-tool service man. He has just rejoined his father and will take over production management. No VP title — he will earn his keep. But he has followed a carefully prearranged plan worked out years before.

He has knocked about, seen other businesses, worked for other men and has convinced himself that he wants to take over the family business. He brings in the fresh air of outside ideas and experience, and has deliberately arranged for constant replenishment by carefully selected outside advisors.

So this father has the rare pleasure of knowing that his son has joined him because, as an adult, he has decided to — not because of habit or ignorance or because he could not make it on the outside. The son has learned about business and the world — now he is ready to learn about the family business and about his father's methods.

OBSERVATION: The future looks bright for this business. Not that all will be rosy, nor that the son will not want to bring in ideas and methods or to make changes which will shock his father. But the son is not just "Sonny," he is an adult and an experienced businessman.

Granted, he has not run a company, but he has watched four other presidents run

companies; he has seen brilliance and stupidity, good luck and bad, confidence and timidity. He will look at his father as a man of great accomplishment, but not as a demigod. They will make an excellent team — if the father can rise to his own planning.

CONCLUSION: The best of these two examples — the last one — has developed a son with considerable outside business experience but no actual experience with management, risk taking, or decision making. These he still must learn — and they are crucial. While this particular company, and father-son team, will probably do all right, they would have benefitted greatly if the son had actually managed a business, no matter how small.

For that reason, we prefer the example set by a Detroit firm. Here the son has worked only for the family firm — but one department was split off as a completely separate corporation, with the son as president. It is small (18 men) but he runs every aspect of it. He has his own suppliers and sells to both the family business and to other customers.

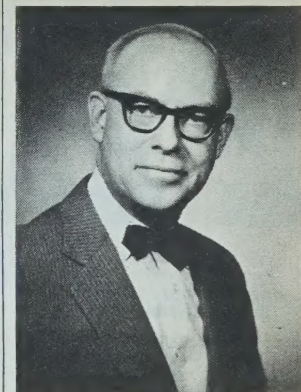
The father taught his son the rudiments of business, then turned him loose to develop working experience at the helm. They plan to remerge the firms when the son is ready to move in and begin to apply

his know-how to the larger operation. But he is learning presiding by actually being a president: a rare and valuable experience.

In our next issue: "The Daughter and the Business"

This article is condensed from a chapter in the author's book, **THE FAMILY IN BUSINESS**, released by the IBI Press, Box 159, Akron OH 44309.

PROFITS is printing key chapters from the book, the first ever devoted exclusively to the personal relationships within the privately-owned business. For information on the book, contact the publisher directly.

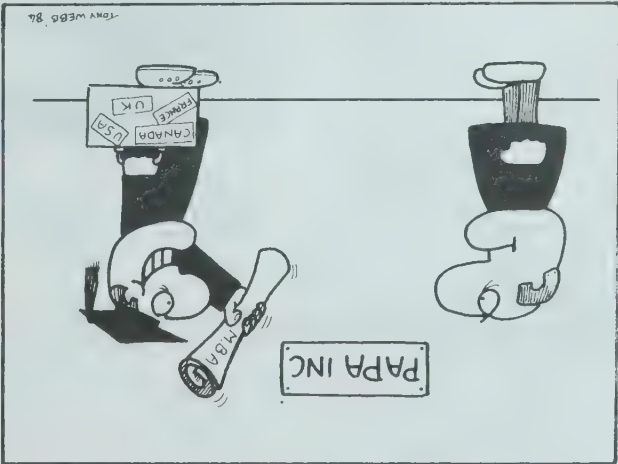


Frank Butrick has, for over two decades, been a leading consultant, convention speaker and author on the family-owned business. He has written hundreds of magazine articles through the years and his concepts have been incorporated in numerous books. He averages nearly 50 convention appearances a year, and is active as a consultant, serving business owners all over America. If you have a situation upon which you would like Mr. Butrick's comments or advice, you may contact him by writing the IBI Press in Akron, or calling him at 216/253-1757. There is no cost or obligation — but if you write, be patient. His heavy travel schedule precludes quick replies to his correspondence.

Comment préparer votre fils (ou votre fille) à diriger votre entreprise

Nous sommes tous plus ou moins des professeurs dans l'âme. Qui n'éprouve pas une grande satisfaction à enseigner aux autres, à les conseiller et à réussir à leur transmettre ses idées? Mais est-ce toujours une bonne chose?

La plupart des jeunes apprennent le fonctionnement de l'entreprise de leur père (en y travaillant durant l'été, par exemple) jusqu'au jour où, diplômé en administration sous le bras, ils se sentent prêts à s'intégrer complètement dans l'entreprise de papa.



Etes-vous vraiment en mesure d'enseigner les techniques de gestion les plus modernes, d'expliquer comment vous avez dirigé votre entreprise et comment (selon vous) elle devrait être dirigée à l'avenir? Le père va bientôt prendre comme un excellent vendeur. Le fils a opté pour les ventes et, à 42 ans, il est reconnu d'outils tranchants emplotés d'outils de fabrication.

Etes-vous vraiment en mesure d'enseigner les techniques de gestion les plus modernes, d'expliquer comment vous avez dirigé votre entreprise et comment (selon vous) elle devrait être dirigée à l'avenir?

La plupart des jeunes apprennent progressivement le fonctionnement de l'entreprise de leur père (en y travaillant durant l'été, par exemple) jusqu'au jour où, diplômé en administration sous le bras, ils se sentent prêts à s'intégrer complètement dans l'entreprise et à «apprendre de papa».

Etude de cas n° 1
L'entreprise est une usine de maturation. Le propriétaire a laissé son fils se familiariser avec la nature des différents services pour qu'il puisse choisir ensuite celui qu'il préférerait. Le fils a opté pour les ventes et, à 42 ans, il est reconnu comme un excellent vendeur. Le père va bientôt prendre

Etude de cas n° 2
Une entreprise de fabrication de 56 ans et le fils de 34 ans, 110 personnes. Le père est âgé Mais il n'est plus seulement le fils de son père. Il est devenu

COMMENTAIRES: Ce père est un homme d'action. Son fils est un directeur des ventes. Le père a appris à connaître les affaires et le monde; il est maintenant prêt à réussir ailleurs. Le fils a appris à connaître les affaires et le monde; il est maintenant prêt à réussir ailleurs. Le père a appris à connaître les affaires et le monde; il est maintenant prêt à réussir ailleurs. Le fils a appris à connaître les affaires et le monde; il est maintenant prêt à réussir ailleurs.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

Si l'entreprise avait été plus importante, le propriétaire aurait pu former une relève (par exemple, en s'occupant lui-même principalement du service de la fabrication ou de l'estimation; ou encore, le fils aurait pu, à titre de vice-président exécutif, apprendre en profondeur le fonctionnement de chaque service. Mais rien de cela ne s'est produit. Aujourd'hui, il ignore à peu près tout de l'entreprise proprement dite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

CONCLUSION: Le fils, dans le dernier exemple, s'est familiarisé largement avec les affaires à l'extérieur de l'entreprise familiale; il lui manque l'expérience réelle de la gestion et de la prise de décisions, et deux domaines fondamentaux. L'entreprise, probablement, tout aurait été beaucoup plus facile si le fils avait déjà dirigé une entreprise, même petite.

Cet article est le résumé d'un chapitre du livre de Frank Butrick, *THE FAMILY IN BUSINESS*, publié par IBI Press, case postale 159, Akron OH 44309.

PROFIT\$ reproduit des parties importantes de cet ouvrage, le premier à traiter exclusivement des relations personnelles au sein des sociétés privées.

PROFIT\$ reproduit des parties importantes de cet ouvrage, le premier à traiter exclusivement des relations personnelles au sein des sociétés privées.

PROFIT\$ reproduit des parties importantes de cet ouvrage, le premier à traiter exclusivement des relations personnelles au sein des sociétés privées.

PROFIT\$ reproduit des parties importantes de cet ouvrage, le premier à traiter exclusivement des relations personnelles au sein des sociétés privées.

PROFIT\$ reproduit des parties importantes de cet ouvrage, le premier à traiter exclusivement des relations personnelles au sein des sociétés privées.

PROFIT\$ reproduit des parties importantes de cet ouvrage, le premier à traiter exclusivement des relations personnelles au sein des sociétés privées.

PROFIT\$ reproduit des parties importantes de cet ouvrage, le premier à traiter exclusivement des relations personnelles au sein des sociétés privées.

PROFIT\$ reproduit des parties importantes de cet ouvrage, le premier à traiter exclusivement des relations personnelles au sein des sociétés privées.

PROFIT\$ reproduit des parties importantes de cet ouvrage, le premier à traiter exclusivement des relations personnelles au sein des sociétés privées.

PROFIT\$ reproduit des parties importantes de cet ouvrage, le premier à traiter exclusivement des relations personnelles au sein des sociétés privées.

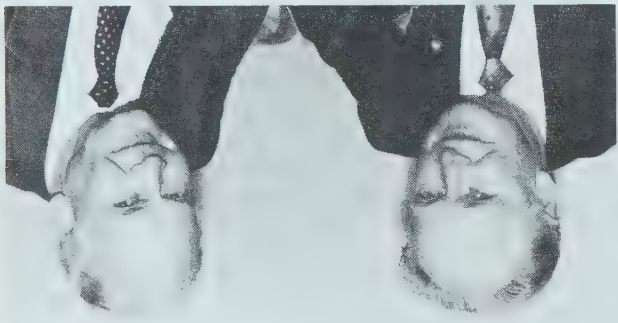
PROFIT\$ reproduit des parties importantes de cet ouvrage, le premier à traiter exclusivement des relations personnelles au sein des sociétés privées.

PROFIT\$ reproduit des parties importantes de cet ouvrage, le premier à traiter exclusivement des relations personnelles au sein des sociétés privées.

Depuis plus de 20 ans, Frank Butrick est un conseiller et un conférencier très en vue, auteur de nombreuses études sur les entreprises de propriété familiale. Ses théories ont été mentionnées dans plusieurs ouvrages. Il participe à une cinquantaine de congrès par année et offre ses services d'expert-conseil à des propriétaires d'entreprise dans toute l'Amérique. Si vous désirez soumettre un problème à son attention, vous pouvez entrer en communication avec lui en écrivant à IBI Press, ou encore, en lui téléphonant au numéro 216/253-1757 (sans frais ou obligation de votre part).



L'AMC et la BFD s'unissent pour la formation en gestion des manufacturiers



M. G.B. Ross, vice-président principal, Services de gestion-conseil, Banque fédérale de développement et M. Roy Phillips, président, Association des manufacturiers canadiens.

Cette activité, organisée par l'AMC dans le cadre de son programme de séminaires, est animée par des représentants compétents de la BFD.

Le cahier d'exercices pratiques qui résume le matériel étudié au cours de la journée et qu'ils peuvent utiliser pour leur propre entreprise.

L'objectif poursuivi par la BFD et l'AMC n'est pas de transformer les participants en experts financiers, mais de leur apprendre à mieux connaître les états financiers et les systèmes de contrôle financier afin de mieux utiliser l'analyse financière dans le processus décisionnel.

Le séminaire porte principalement sur des questions fondamentales :

- Ma situation financière est-elle bonne ou mauvaise?
- Quels sont les problèmes à régler et quand?
- Quelle est la meilleure façon d'effectuer le travail?

Le séminaire traite de l'analyse verticale et horizontale, de l'analyse au moyen de ratios, des rapports coûts/volume/profit ainsi que de la planification budgétaire.

Une étude de cas réaliste présente un fabricant de panneaux métalliques qui, après une période de croissance continue, atteint maintenant un volume de vente annuel de 2 000 000\$. Pourtant, cette entreprise a subi des pertes d'exploitation nettes au cours de son dernier exercice.

Pourquoi? Les participants étudieront les aspects de ce problème au cours de plusieurs discussions de groupe et propositions des solutions à l'aide d'un budget principal.

A la fin du séminaire, on remet aux participants un

Cahier d'exercice pratique

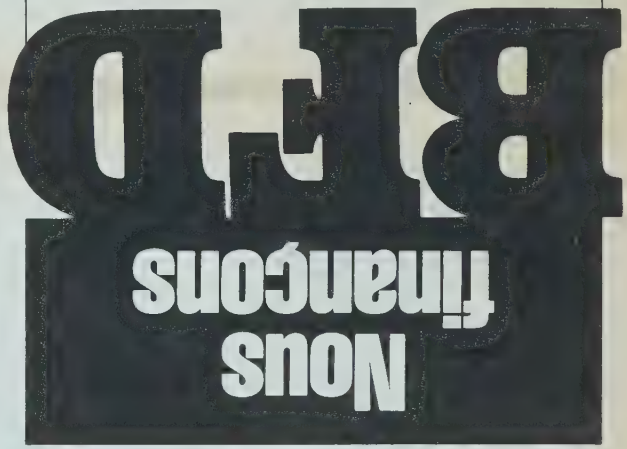
Pour qu'on ne s'arrête pas aux taux d'intérêt. Voyez : terme de la BFD ne s'arrête pas pour vous. Les prêts à terme souples et conçus spécialement pour vous aider des prêts à (viabilité, risques, garanties, ren-

Apprendre à communiquer avec son comptable

La comptabilité représente l'Association des manufacturiers canadiens et la Banque fédérale de développement

La comptabilité représente l'Association des manufacturiers canadiens et la Banque fédérale de développement

La comptabilité représente l'Association des manufacturiers canadiens et la Banque fédérale de développement



Nous croyons que la multiplication et la prospérité des entreprises sont essentielles au développement de notre société tout entière.

C'est la raison d'être de la BFD.

Besoin de financement?

- Augmentation du fonds de roulement?
- Refinancement?
- Expansion?
- Achat de terrain?
- Construction de bâtisses?
- Renouvellement d'équipement?
- Réparations majeures?
- Acquisition d'une entreprise?
- Recherche et développement?

Toute entreprise, si jeune soit-elle ou même établie solidement, peut avoir besoin d'un coup de pouce. La BFD le sait et se dit prête à intervenir. Comment?

Nous analysons votre projet prêt à intervenir. Comment?

• Un prêt à taux flottant peut être converti en taux fixe (au gré de l'emprunteur moyen-nant des frais minimes).

• Modalités de remboursement variées et flexibles établies selon la capacité de paiement de l'entreprise :

- versements mensuels
- versements saisonniers

En vous adressant à nous pour du financement, vous pouvez être assuré d'obtenir des conditions avantageuses, souples, et susceptibles de sauvegarder votre marge de croissance de votre entreprise.

Appelons-nous dès aujourd'hui :

1-800-361-2126 (C-B)

(sans frais)

The Bank offers its services in both official languages.

Canada
Banque fédérale
de développement
Federal Business
Development Bank

ON APPUIE VOTRE ENTREPRISE

Le service des séminaires

Le Service après séminaire gratuit de la BFD

Certains questions vous viennent à l'esprit après un séminaire? Pas de problème! Les animateurs/agents du service de gestion-conseil demeurent à votre entière disposition, même après le séminaire.

Des rapports constants, divisés en étapes et analysés par les participants sous la direction d'un animateur expérimenté. Cette analyse prend la forme de discussions générales et d'évaluations de travail. Ceux-ci, constitués par les participants eux-mêmes, permettent de connaître les points de vue de nature oeuvrant dans différents domaines d'affaires. On se sert également de projections et de documentation imprimée.

La clé du séminaire, c'est la discussion en équipe. L'échange d'idées entre les gens du milieu des affaires ne peut qu'être profitable.

Pour s'inscrire à un séminaire

Appelons l'un des bureaux de la BFD au Canada. Les frais d'inscription sont très modiques. (\$27,75 pour une demi-journée; \$49,75 pour une journée). N'oubliez pas de vous informer du rabais spécial pour ceux qui s'inscrivent à plusieurs de ces séminaires.

Les mesures appropriées S'il est un domaine où il faut vraiment de l'autodiscipline, c'est bien la gestion du temps. Comme l'on ne change ses habitudes que dans la mesure où on le veut bien, les techniques que nous vous proposons ext-
tont de soumettre l'utilisation de votre temps à certaines ex-
gences.

Les priorités s'établissent selon deux critères: l'urgence et l'importance.

qui demande beaucoup d'effort. Il est plus agréable de penser à tout le temps perdu que d'être déçu qu'on a cherché davantage à plaire qu'à être efficace. Nous avons tous, un jour ou l'autre, dit oui, un oui aux conséquences désastreuses qu'il a fallu rattraper ensuite à coup de discussions, de justifications, d'heures perdues à recommencer le travail, etc. Pour avoir voulu plaire (ou

Le grigneur externe se manifeste souvent sous la forme d'un appel téléphonique inter-dépense, d'une visite du même grigneur ou d'une réunion qui ne concerne pas. Dans tous les cas, le mal est identique: il faut interrompre son travail pour écouter, voir ou rencontrer des gens qui étaient à vingt minutes une histoire de cinq minutes, à un moment inopportun.

Comme autre grigneur externe, il faut mentionner la papérase à remplir, la duplication de documents, les notes de services inutiles, bref, tout ce qui tend à remédier à une mauvaise communication dans l'entreprise.

Contre le grigneur de temps externe, il n'y a malheureusement...

La liste est un outil de travail fantastique qui permet d'établir des priorités, de vérifier que tout a été fait, de planifier son temps et de regrouper les activités qui peuvent l'être.

chaque jour la liste des choses qu'il vous reste à faire le lendemain. Cela devrait être votre dernière activité avant de quitter le bureau, et la liste devrait être le premier document consulté le matin, en arrivant au bureau.

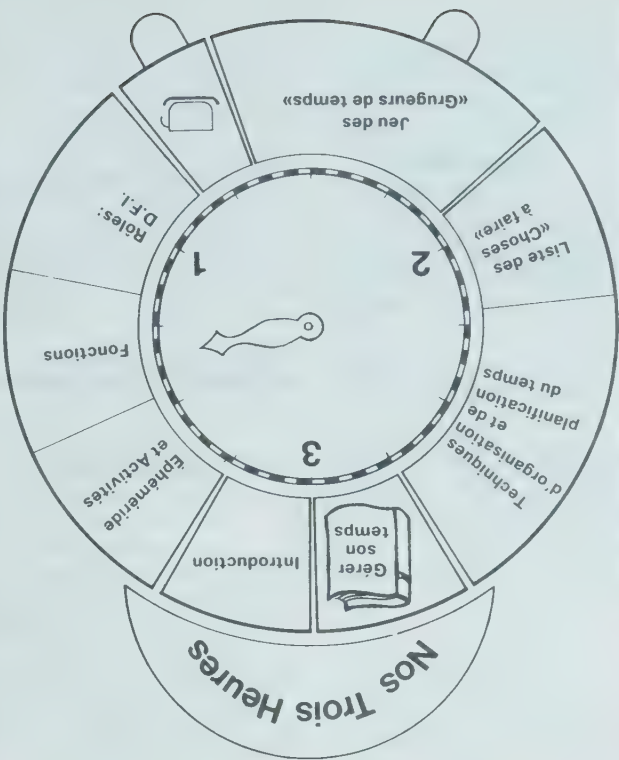
La liste est un outil de travail fantastique qui permet d'établir des priorités, de vérifier son temps et de regrouper les activités qui peuvent l'être.

Une bonne analyse de son temps, un agenda scrupuleusement tenu à jour et une liste des choses à faire pressées vous donneront, voilà les trois outils de base pour qui veut gérer son temps efficacement.

vous à notre séminaire - La

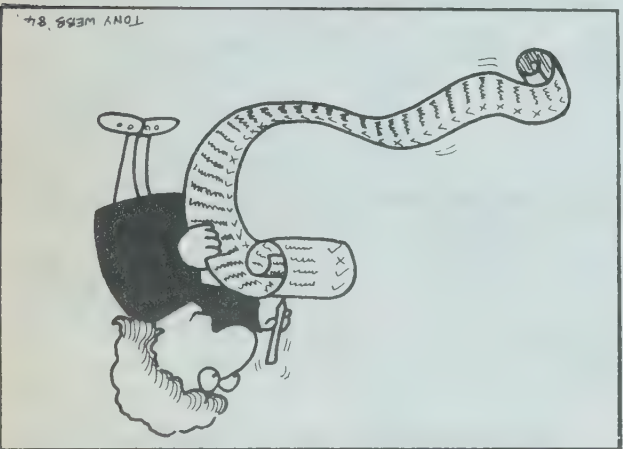
de seulement 27,75\$ vous per-

de renseignements, téléphonez sans frais, durant les heures d'affaires, à la Banque fédérale de développement au 1-800-361-2126 (en C.-B., 112-800-361-2126). La BFD *On appuie votre entreprise.*



L'inspecteur aide les autres à agrandir son atelier. Il investit son temps à moyen et long terme. Il sait qu'en «per- dans» quelques minutes ou quelques heures à clarifier des consignes de travail, il économise un temps précieux qu'il lui faudrait gaspiller plus tard à corriger, préciser, ou recommencer des projets.

À partir des fonctions déterminées à l'étape précédente, vous pouvez connaître votre profil et vous rendre compte du temps que vous accordez aux trois catégories ... pour



La productivité s'appuie sur des personnes

« Vos employés constituent l'atout essentiel à l'amélioration de votre productivité, dit un conseiller de CASE* ».

Lorsqu'on lui demande ce qu'évoque pour lui le mot « Productivité », Marcel Bernier répond sans hésiter qu'il s'agit d'un « ensemble de gestes et d'actions posés par tous les intéressés et qui concourent à la bonne marche et à la rentabilité de l'entreprise. »

Comment instaurer le changement

Les améliorations techniques pour produire plus et mieux sont habituellement à portée. Le problème, c'est de mettre en application les changements avec lesquels devront vivre des personnes.

M. Bernier propose l'exemple d'un atelier où l'on découpe le tissu à rembourrage. « Imaginons que vous décidiez de déplacer une table de coupe pour la rapprocher de l'atelier de couture et diminuer ainsi le temps de manipulation. C'est là que se situe le problème. Il en résultera une amélioration sensible de la productivité. »

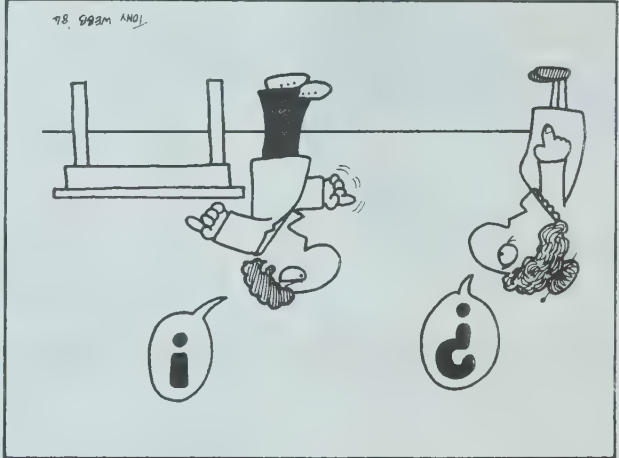
« Si vous en tenez compte, vous faites coup double : la table sera déplacée conformément aux exigences de la production et en accord avec celui qui bénéficie du changement. »

Monsieur Bernier a travaillé pendant 30 ans dans l'industrie du meuble. Il y a occupé presque toutes les fonctions : directeur des ventes, cadre en administration, et son opinion est catégorique : « La productivité est une affaire de qualité plus que de quantité, qualité des produits et qualité de la production, certes, mais aussi qualité des personnes. » Son expérience de conseiller de CASE* à Montréal l'amène à proposer trois types d'action pour accroître la productivité.

1. Appliquer la loi du 2^e effort
« Ce qui compte, c'est le support, la stabilité, et la discipline aussi bien au niveau des individus que de l'entreprise. Jadis, on nous commandait qu'on évite les malentendus, on ne nous en donnait pas la désorganisation. Aujourd'hui, on ne nous en commande guère plus de deux ou trois d'un même modèle. »

2. Viser la régularité
Ensuite viennent la régularité, la stabilité, et la discipline aussi bien au niveau des individus que de l'entreprise. Jadis, on nous commandait qu'on évite les malentendus, on ne nous en donnait pas la désorganisation. Aujourd'hui, on ne nous en commande guère plus de deux ou trois d'un même modèle. »

3. Avoir le sens des responsabilités
De la part du patron ou du contremaître, la productivité est directement reliée à deux attitudes spécifiques que Marcel Bernier résume ainsi : « Être responsable d'une part, acceptable de recevoir des ordres si l'on veut pouvoir en donner. »



TONY WEBB 84

doit s'adapter et faire preuve de beaucoup de souplesse. On y parvient en régularisant le rythme de travail tout en satisfaisant la diversité des commandes. »

« Être responsable d'une part, et, d'autre part, accepter de recevoir des ordres si l'on veut pouvoir en donner. »

3. Avoir le sens des responsabilités

Prendre des ordres, c'est tout aussi important que d'en donner, c'est même une condition pour conserver sa crédibilité. Celui qui donne des ordres doit s'assurer qu'il est bien compris de ceux qui les reçoivent; donc, se mettre à leur place.

Celui qui reçoit des ordres a besoin d'en comprendre le pourquoir; il ne doit donc pas hésiter à demander des explications. Tout le monde y gagne; ainsi, on évite les malentendus qui causent la désorganisation et font perdre temps et argent.

Faire confiance
Enfin, M. Bernier insiste sur la confiance; avoir confiance en soi et faire confiance aux employés, car les deux sont interchangeables. Actuellement tout est en place.

timement liés. Cette confiance peut se traduire de plusieurs manières: demander son avis à un menuisier lorsqu'on prévoit la production d'un nouveau modèle, accorder à un rembourreur les ressources nécessaires pour mieux travailler, savoir récompenser avec justice et équité, etc.



Un état d'esprit
La productivité est davantage un état d'esprit qui pousse à suivre son affaire d'un bout à l'autre, sans relâche et sans s'en débarrasser sur d'autres en cours de route sous couvert de « délégation ». En fait on ne délègue pas un projet en voie de réalisation. On délègue des tâches.

* CASE est un service de consultation unique en son genre, offert exclusivement à la PME par la Banque fédérale 1 400 conseillers expérimentés sont là pour vous guider dans tous les aspects de la gestion de votre entreprise: de la tenue de livres au marketing, de l'installation d'une chaîne de production au contrôle des stocks.

Mieux encore, CASE vous est offert à un coût dérisoire. Les conseillers de CASE connaissent leur affaire! Leurs conseils sont pratiques! Pour plus de renseignements, téléphonez sans frais, durant les heures d'affaires, à la Banque fédérale de développement au 1-800-361-2126 (en C.B. 112-800-361-2126). A la BFD On appuie votre entreprise.

L'entreprise idéale...

... Il n'y a jamais eu d'entreprises parfaites et il n'y en aura jamais. Posons toutefois comme hypothèse que la raison d'être de toute entreprise est le profit... J'ai médité longtemps sur les différentes combinaisons de facteurs qui pourraient produire l'entreprise parfaite.

Voici donc ma liste, du moins à ce jour. Elle peut vous servir à évaluer votre entreprise ou votre profession ou comme base de référence pour mesurer les possibilités d'une nouvelle entreprise.

(1) L'entreprise idéale dessert le monde entier et non seulement son quartier, sa ville ou sa région. En d'autres termes, elle dispose d'un marché énorme.

(2) Le produit de l'entreprise idéale jouit d'une «demande inélastique», i.e., qui répond à un besoin et se vendra peu importe le prix.



Voici donc ma liste, du moins à ce jour. Elle peut vous servir à évaluer votre entreprise ou votre profession ou comme base de référence pour mesurer les possibilités d'une nouvelle entreprise.

(1) L'entreprise idéale dessert le monde entier et non seulement son quartier, sa ville ou sa région. En d'autres termes, elle dispose d'un marché énorme.

(2) Le produit de l'entreprise idéale jouit d'une «demande inélastique», i.e., qui répond à un besoin et se vendra peu importe le prix.

(3) L'entreprise idéale a des besoins limités en main-d'œuvre.

(4) L'entreprise idéale vend un produit qui répond à un besoin humain (ou animal) continu. Il ne s'agit donc pas de frais généraux; elle n'a

LECTURES PROFITABLES

L'administrateur de compagnie et le rôle du conseil d'administration. — Louis Paul Sogestech Inc., C.P. 195, 1, Complexe Desjardins, Montréal (Québec) H5B 1B2, 20,00\$.

La PME a tendance à constituer le conseil d'administration comme un luxe à la seule portée de la grande entreprise. Pourtant, un bon conseil d'administrateur peut facilement élargir les horizons et les relations d'affaires d'une PME, donc faire toute la différence. Le livre étudie la raison d'être du conseil, son rôle, le choix de ses membres et leurs responsabilités.

Le bureau de la statistique du Québec présente pour la première fois une publication sous la forme d'un guide de questions et de commentaires: tout symptôme annonciateur de difficultés permettra la recherche immédiate de solutions adaptées.

* Les prix indiqués sont approximatifs

Statistiques principales des PME du secteur manufacturier au Québec.

— Bureau de la statistique du Québec, Direction des statistiques économiques, 117, rue Saint-André, Québec (Québec) G1K 3Y3. Gratuit.

Le bureau de la statistique du Québec présente pour la première fois une publication sous la forme d'un guide de questions et de commentaires: tout symptôme annonciateur de difficultés permettra la recherche immédiate de solutions adaptées.

* Les prix indiqués sont approximatifs

Pour survivre et se développer, une entreprise doit per, une entreprise doit d'abord se bien connaître. Ce livre permet de faire rapidement et simplement le diagnostic des faiblesses d'une entreprise, d'apprécier les dangers qui la menacent, mais aussi d'identifier les points forts sur lesquels fonder une stratégie.

Le «Check-Up» de la P.M.E. — Jean-Jacques Schaefer, — Editions d'Organisation, Paris. Disponible aux Editions Agence d'Arc Inc., 6872 rue Jarry est, Montréal (Québec) H1P 3C1, 34,00\$.



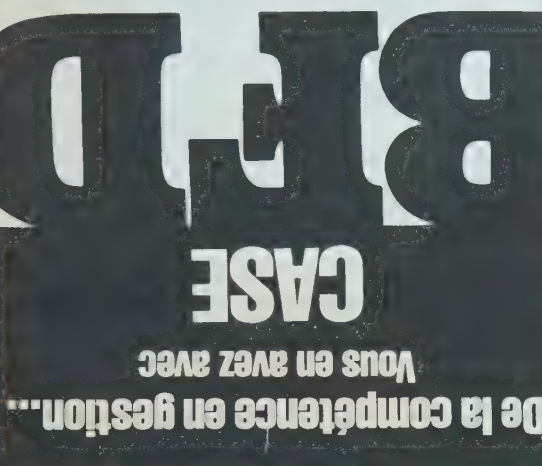
Banque fédérale de développement
Federal Business Development Bank

ON APPUIE VOTRE ENTREPRISE

Faire rouler une petite ou une moyenne entreprise, c'est tout un défi! Cela exige de vous d'être spécialiste en matière de paie, de profits, d'inventaire, d'exportations, de trésorerie ou de promotion. Mais on ne peut devenir spécialiste en tout du jour au lendemain, c'est pourquoi CASE est là pour vous aider. CASE (Consultation au service des entreprises) est un vice des entreprises) est un service que seule la Banque fédérale de développement peut vous offrir. CASE existe pour aider les petites et les moyennes entreprises à améliorer leurs méthodes de gestion. CASE peut être le

Renseignez-vous sur CASE aujourd'hui. Appelez-nous, sans frais, 1-800-361-2126 en C.B. 112-800-361-2126

The Bank offers its services in both official languages.



De la compétence en gestion... Vous en avez avec CASE

(9) L'entreprise idéale est à peu près exempte de toute de longs délais de crédit.

(8) L'entreprise idéale transige au comptant; ses fonds ne sont pas immobilisés en raison de longs délais de crédit.

(7) L'entreprise idéale ne palyse pas votre capital dans des biens d'équipement exagérés.

(6) L'entreprise idéale fabrique un produit difficile à imiter ou reproduire. Le produit est original (comme une publication), il exige un savoir-faire bien particulier ou il est protégé en vertu de droits d'auteur ou d'un brevet.

pas de grands besoins en im- meubles, électricité, publicité, frais juridiques, etc.

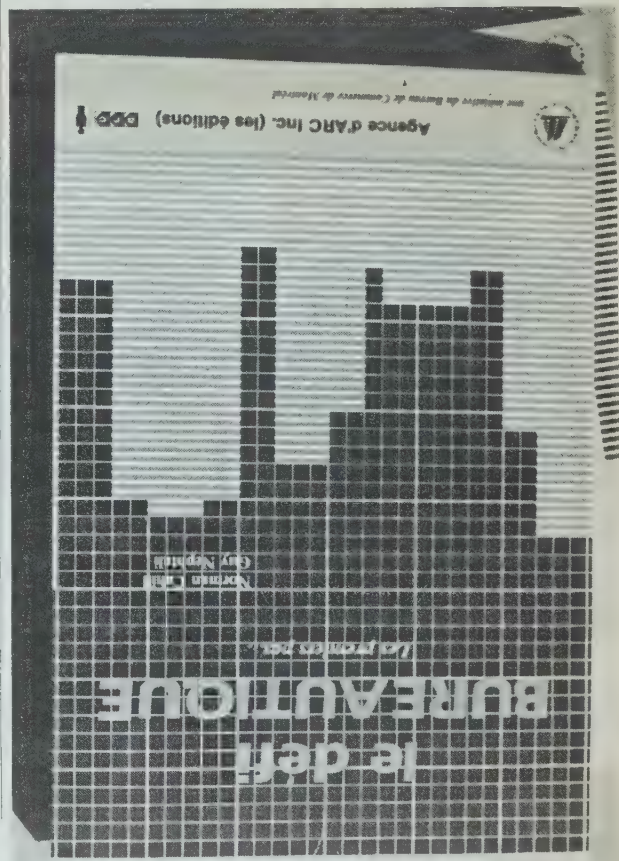
(10) L'entreprise idéale peut être facilement implantée un forme de réglementation gouvernementale ou autre.

(11) L'entreprise idéale est celle dans laquelle on déploie toute son énergie intellectuelle (et souvent même émotive).

Et voilà! Cette liste pourra vous aider à ne pas prendre vos rêves pour la réalité. Aucun d'entre nous n'est propriétaire ou employé d'une entreprise idéale. Mais c'est bon de savoir à quel point elle pourrait ressembler.

(Source: Dow Theory Letters, Inc., P.O. Box 1759, La Jolla, Ca. 92038.)

bureautique»



vaill de secrétariat et le travail administratif. Pour illustrer ce procédé, analysons la création d'un texte de vingt pages sur traitement de textes:

a) La première étape consiste à créer et à dactylographier le document.

b) Dans une seconde étape, le créateur du document en fera la lecture, tout en y apportant les changements nécessaires, tels que:

- correction du vocabulaire, de la grammaire et de la syntaxe;
- changement dans la présentation d'un chapitre. Possibilité d'inclure des alignés, changement des marges et dans certains cas, changement du caractère lui-même;
- relocalisation d'un paragraphe de la 18^{ème} page à la 6^{ème} page;
- suppression ou insertion de plusieurs paragraphes qui allongent le texte, etc.

Chacune de ces opérations nécessite une redactylographie d'une partie importante du document, ou même le document en entier. Si ce texte était remis sur une unité de traitement de textes, il serait déjà plus facile et plus rapide à créer, grâce aux nombreuses fonctions de certaines tâches qu'il délé-

guère le record d'autres autonomies ne permettant Le premier type d'équipement fonctionne par unités autonomes se libérant à l'échelle de la secrétaire. L'exécution de fonctions nouvelles, d'où une réaffectation des tâches de la secrétaire. Cette nouvelle répartition des tâches entraînera: une réduction des coûts du personnel administratif; une réduction des délais d'exécution; une présentation plus soignée des documents; une meilleure qualité de l'information; l'exécution de fonctions nouvelles, d'où une réaffectation des tâches de la secrétaire.

Autre élément non négligeable, il est maintenant possible de manipuler des données, fonctions qui étaient, jusqu'à tout récemment, réservées au personnel spécialisé. Cette nouvelle répartition des tâches entraînera: une réduction des coûts du personnel administratif; une réduction des délais d'exécution; une présentation plus soignée des documents; une meilleure qualité de l'information; l'exécution de fonctions nouvelles, d'où une réaffectation des tâches de la secrétaire.

Les rapports et statistiques sont maintenant facilement accessibles grâce à l'équipement de traitement de textes. Avec la télécommunication, textes et données peuvent être transmis à d'autres bureaux et ce, à peu de frais. Dans le cas d'un siège social, par exemple, il y a souvent plusieurs rapports transmis ou reçus de divers bureaux, doivent être amalgamés. Encore une fois, l'équipement de traitement de textes peut faire le travail en incorporant ces rapports, en produisant un condensé et en effectuant les calculs. Ces opérations étaient normalement effectuées à la main et nécessitaient des heures et des heures de travail.

Voici quelques-unes des possibilités de l'équipement de traitement de textes, confortablement aux diverses fonctions principales que sont:

- la manipulation de textes;
- le système administratif avec fonctions de fichiers, de listes, etc.;
- la télécommunication à laquelle peuvent se combiner des fonctions de tri, de fusion de fichiers et de données, de calculs, etc.

L'équipement de traitement de textes se présente, depuis 1979, sous deux aspects.

Le premier type d'équipement fonctionne par unités autonomes ne permettant guère le record d'autres

guère le record d'autres autonomies ne permettant guère le record d'autres

BON DE COMMANDE

Vous m'expédier _____ copies du livre **Le défi bureautique** au prix spécial de lancement de 14\$ (En librai: 16\$). J'inclus mon chèque au nom du Bureau de Commerce de Montréal pour la somme de ____\$. (Veuillez ajouter 1,50\$ pour couvrir les frais de poste et de manutention.)

Nom: _____
Entreprise: _____
Adresse: _____
Code postal: _____
Tél.: _____

Veuillez retourner à:
Le Bureau de Commerce de Montréal
1080, côte du Beaver Hall, bureau 710
Montréal (Québec) H2Z 1S9
Tél.: (514) 878-4651
Pour les commandes P.S.L.,
appelé sans frais:
1-800-361-2126
112-800-361-2126 (C.-B.)

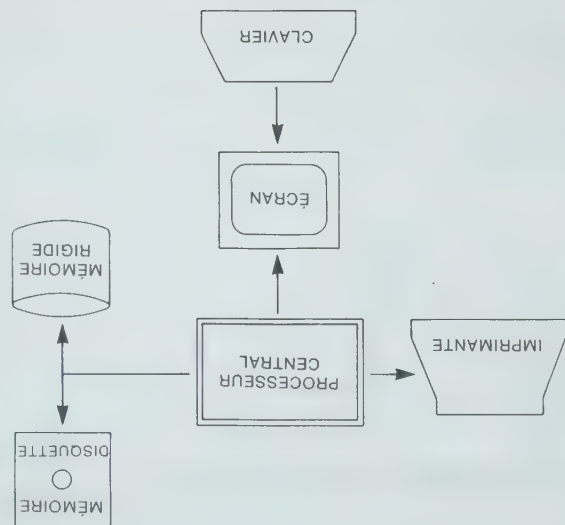
Les composantes de l'équipement de traitement de textes fonctionnent selon les mêmes principes que les unités informatiques. Il est donc composé de quatre éléments fonctionnant indépendamment de l'imprimante.

Ce sont:

- le clavier;
- l'écran;
- le processeur central (aqueil peut s'ajouter une mémoire manies, fichiers électroniques, indépendamment de leur nombre. C'est le système distribué ou réparé.

Le second type est global, puisqu'il constitue un «réseau» prise de communication» auquel peut s'ajouter toute une gamme d'équipements périphériques (écrans, imprimantes, fichiers électroniques, indépendamment de leur nombre. C'est le système distribué ou réparé.

Aspect fonctionnel de l'équipement



«Le défi

Le traitement de textes

Voici la première tranche d'une série d'extrait à paraître dans **Profits** de «le défi bureautique», un nouvel ouvrage de vulgarisation par Norman Cahill et Guy Nephthali, une initiative du **Bureau de Commerce de Montréal**.

Monseigneur Cahill est Chef principal. Traitement de textes à la Banque fédérale de développement, conférencier avantagéusement connu et l'une des chevilles ouvrières du secteur de la bureautique.

Monseigneur Nephthali est directeur des ventes auprès des compagnies majeures chez Wang Canada et innove depuis 15 ans dans le domaine du traitement de l'information, en France et au Canada.

La bureautique, c'est l'application de l'information aux travaux de bureau afin, notamment, de traiter les communications et les textes d'une manière automatisée.

L'éventail des divers appareils s'est considérablement élargi ces dernières années. De l'intégration avec les autres éléments du système d'information et de production, en plus de pourvoir le bureau d'un leur administratif, est la machine à écrire (100%) et son extension électronique, le traitement de textes.

Les terminaux d'ordinateurs, les photocopieurs, les machines à fac-similé, les télécommunications complètent la série des appareils les plus couramment utilisés dans le bureau. Tous ces éléments servent de support à l'information véhiculée.

La bureautique assure un meilleur achèvement et traitement de l'information; améliore la productivité des bureaux; optimise le rendement des investissements et les procédures de travail; permet l'utilisation d'un équipement à usages multiples; facilite le travail et le rend plus intéressant;

- augmente le rendement et à distance;

- le contrôle des inventaires et de la production;

- les formules de commandes; Pour mesurer l'efficacité de ce type d'équipement, il suffit de mentionner que, depuis son apparition sur le marché, la demande en opérateurs(trices) de traitement de textes surpasse en nombre la demande en formateurs de personnel;

- les fichiers de toutes sortes; Cette liste ne représente que certaines fonctions du traitement de textes, parmi les plus couramment utilisées.

La fonction première de ce système reste la manipulation de textes. De par leurs caractéristiques, les unités de traitement de textes corrigent aisément les fautes de frappes et font des modifications que vous voudrez apporter au texte, facilitant d'autant le tra-

de textes est destinée à remplacer l'unité de traitement de textes et leur chiffre d'affaires.

Le succès en affaires peut-il s'apprendre?

14 000 hommes et femmes d'affaires canadiens ont répondu par l'affirmative

La Banque fédérale de développement est un des organismes canadiens les plus actifs dans le domaine de la formation administrative pour les petites entreprises. Chaque année, plus de 30 000 personnes participent à nos séminaires d'une demi-journée et d'une journée complète. Pres de 25 000 personnes suivent en plus les cours préparés et publiés par la BFD et donnés dans les différents collèges communautaires de tout le Canada.

Grâce à un accord de commercialisation, la BFD vous propose maintenant un nouveau cours de formation administrative à domicile mis au point par Roy Nay et l'École des Hautes Etudes Commerciales.

Le cours Réussir en Affaires a été élaboré avec soin pour faciliter la lecture et consulter un ouvrage de référence et de conseils immédiat pour les problèmes quotidiens des chefs d'entreprises. Pres de 14 000 hommes et femmes d'affaires canadiens se sont jusqu'ici inscrits à ce cours.

Ce sont ceux qui ont consacré un total de 39 heures seulement... dans le confort de leur propre foyer.

Ce sont ceux qui ont profité de l'expérience pratique d'autres chefs d'entreprises... de l'étude faite de cas réels prises... de l'étude faite de cas réels prises... de l'étude faite de cas réels prises...

Prière d'écrire en caractères moulés

☐ Veuillez me facturer
☐ Veuillez imputer ma carte de crédit
☐ MC ☐ VISA ☐ AMEX

Date d'expiration _____

N° de compte _____

Signature _____

N° de téléphone _____

Grâce à Réussir en Affaires vous pouvez apprendre:

- L'obtention du capital nécessaire pour développer ou élargir votre entreprise.
- L'habileté pour savoir exactement quelle direction prendre et comment arriver au but. L'organisation, la motivation des employés et la délégation des responsabilités de façon à ce que ce soit vos employés, et non pas vous, qui fassent la majeure partie du travail... plus productivement.
- L'entente et le renvoi du personnel dans les règles et l'efficacité, sans sentiment de culpabilité et sans enfreindre les règlements et la loi sur les droits de la personne.
- Le contrôle des comptes clients et fournisseurs pour augmenter le cash flow le plus possible... en obtenant paiement avant d'avoir à payer.
- La réduction des impôts en consultant les spécialistes fiscaux.
- La souscription du montant approprié d'assurance, seulement la protection nécessaire par votre entreprise et vous - pas davantage - et à un prix raisonnable.
- Le contrôle et l'analyse de votre entreprise de façon à toujours savoir où vous en êtes par rapport à vos objectifs et vos concurrents.
- La publicité et sa préparation... pour recruter de meilleurs employés... stimuler des demandes... promouvoir le nom de l'entreprise... vendre des produits et des services.
- L'aide qu'il est possible d'obtenir. Sait-il comment utiliser le directeur de la banque, l'avocat, le comptable. Même le gouverneur.
- La préparation en vue d'une vente éventuelle. Pour faire en sorte que l'entreprise puisse être vendue à sa valeur maximale.
- Et bien d'autres choses encore.

N'oubliez pas que vous êtes protégé par cette rigoureuse garantie:

Si, dans les 14 jours suivant réception des deux premières leçons, vous ne êtes pas complètement satisfait, il suffit de nous renvoyer votre documentation sans aucun frais à payer. Si ce n'est pas le cas, vous recevrez par la suite pendant six mois, encore 24 leçons supplémentaires de 4 modules par mois, avec facture, rythme de 4 modules par mois, avec facture, au total de 15 \$ par module.

Tout ce qu'il vous faut pour réussir encore mieux!

Aucun paiement d'avance... c'est tout ce qu'il vous faut pour vous consacrer vous-même à l'étude de la documentation de votre part et sans aucun engagement de votre part et sans aucun frais à payer.

Si ce n'est pas le cas, vous recevrez par la suite pendant six mois, encore 24 leçons supplémentaires de 4 modules par mois, avec facture, au total de 15 \$ par module.

Envoyer à: Réussir en Affaires, 910 est, rue de la Gauchetière, Montréal, Québec H2L 2N4

Code Postal _____

Province _____

Ville _____

M./Mme/Mlle (prénom) _____ nom _____

Adresse _____

La sous-capitalisation des PME

Editorial

s-capitalisation des PME

Le problème ne se pose pas aux entreprises qui n'emploient que quelques personnes et dont les besoins de capital sont très faibles. Mais le Canada compte quelques dizaines de milliers de sociétés ayant un chiffre d'affaires de deux millions \$ ou plus et dont la moitié gagneraient à avoir les reins plus so-

1. En premier lieu, les **fonds personnels** de l'entrepreneur et, lorsque l'entreprise est profitable, les bénéfices réin-

3. Puis, le monde extérieur, comme les sociétés spécialisées

rière à la demande.

Du point de vue des entrepreneurs, il y a l'hésitation natu-

tion de plans et de budgets très détaillés.

Du point de vue des offritants, la PME représente un risque élevé, au rendement faible ou irrégulier. Les coûts d'enquête concernant la personnalité de l'entrepreneur et son plan d'entreprise sont considérables. Enfin, les investisseurs jugent souvent que le prix demandé pour le pourcentage de contrôle consenti est démesuré, que la surveillance de leur placement coûte trop cher et que la revenue des actions, au bout de l'aventure, est difficile à conclure.

Dans le cadre de notre Programme de planification financière, nous avons mis en place des outils de planification financière pour vous aider à mieux gérer votre argent.

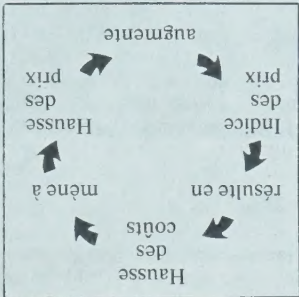
Le même Programme comprend un nouveau produit que tiels à la recherche de capitaux : dette ou capital de risque. des investisseurs en quête de placements intéressants. Nous invitons prudemment des entrepreneurs à la recherche de capitaux à rencontrer des investisseurs en quête de placements intéressants. Quoique récent, le service a déjà à son crédit une cinquantaine de « mariages d'intérêts ».

Pour tout renseignement, appeler sans frais:

Baisse de la production = inflation

diront: « Pour faire face à l'inflation, il faut hausser les prix ». À cela, on pourrait répondre que, pour faire face à l'inflation, il faut améliorer sa productivité; autrement on risque de se retrouver dans le cercle vicieux de l'inflation tel que l'illustre notre petit diagramme.

simple. Une hausse des coûts de main-d'œuvre sans augmentation correspondante de la productivité poussera l'entreprise à maintenir ses marges en haussant les prix. La hausse des prix entraînera de nouvelles demandes salariales, lesquelles exerceront une nouvelle pression sur les prix. C'est le cycle de l'inflation.



La poussée inflationniste résulte donc de bénéfices accrus,

non compensée par une hausse correspondante de la production. On peut évidemment attribuer une rentabilité insuffisante à des facteurs existentiels : l'entreprise tels que les taux d'intérêt, le coût de l'énergie ou les impôts, mais ceux-ci n'auront que peu d'influence sur la rentabilité s'ils sont compensés par une amélioration de la productivité.

Le graphique ci-contre démontre clairement l'incidence

Une meilleure

de la productivité sur les profits. En 1980 et 1981, la production de biens (courbe C) s'est

significative pourcentage de dégradation sensible en 1982 alors que le coût de la main-d'œuvre par unité produite (courbe A) s'est accru d'une façon constante. Résultat: la productivité des entreprises s'est fortement détériorée au détriment des bé-

Par contre, en 1983 les entreprises semblent avoir réussi à plafonner leurs coûts de production et on constate que les

Cette analyse est un peu grossière, il faut en convenir.

Cependant, elle dégage un message que des entreprises comme G.M., Sony, Texas Instruments et d'autres de beau coup plus petite taille ont compris: la productivité est un facteur de rentabilité et, en période économique difficile, la survie de l'entreprise dépend des efforts déployés pour l'améliorer.

productive

Pour améliorer la productivité de son entreprise, le dirigeant doit prendre des mesures

- Établir un esprit d'équipe et d'émulation.
- de collaboration entre les employés.
- Motiver les employés à sous-critre à vos objectifs.

PROFIT\$ est publiée pour promouvoir les services de la Banque fédérale de développement, c.p. 6021, Station A, Montréal (Québec) H3C 3C3 — Tél.: (514) 283-7541.

PROFITS est distribué à toutes les entreprises au Canada par l'entremise de Postes Canada au début de janvier, avril, juillet et octobre. Il n'y a pas de liste d'envoi séparée. Veuillez rapporter tout oubli de distribution à votre succursale postale locale.

ISSN-0711-0316 Transmag Inc.

